

# サービス産業の国際展開調査

株式会社 峰寿司  
(国内)

---

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構 (ジェトロ)

海外調査部

**【免責条項】**

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社 峰寿司  
【事業内容】寿司店の運営等  
【出店国・地域】中国（香港）  
【インタビュー相手】代表取締役 宮崎 智章様  
【インタビュー地】国内  
【日時】2011年10月12日

**Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。**

---

ニューヨークに留学していた際、海外での日本食（特に寿司）人気を肌で感じました。ニューヨークの寿司店舗数は諸外国・都市と比べても多い。世界に愛される寿司の素晴らしさを認識し、寿司屋に生まれ育った人間としてもっと海外に寿司を広めたいと思いました。

また、飲食店は老若男女問わず時間を「共有」出来ます。たとえば、3世代の家族全員で楽しむことの出来る場所は限られますが、飲食店はそれを可能にします。ましてや海外の場合、人種も関係なく美味しさと時間を共有出来るのです。せっかく寿司屋に生まれ育ったのだから、少しでも多くの方々に当社の寿司を味わってもらいたいという思いを胸に日本に帰国しました。

香港の現地法人総経理でもある義父は、スーパーマーケットの役員を務めていた関係から以前から香港とも取引があり、義父から香港市場の魅力を耳にしていました。義父から香港出店を打診され関心を持ちましたが、私は一度も訪港したことがなかったため、まずは先代社長も含む3人で視察しました。

視察を踏まえた結果、香港出店を決意した理由は2つあります。第1に、香港では食事が娯楽の一つとなっている点。家族や友人たちと外食を夜遅くまで楽しむ文化が根付いており、それだけ食に重点が置かれています。第2に、回転寿司店は多数あるものの、日本の実際の寿司とは異なっていた点。「いらっしゃいませ」や「ありがとうございます」などの挨拶やBGMもありません。調理人も平然とお客様の前で寿司ロボットを使用しています。その上、日本の回転寿司とは味やスタイルが異なるにも関わらず行列のできている店舗が多くありました。日本の寿司とは異なるものが香港では「寿司」と認知されているのです。本場の日系企業である当社がもし出店すれば成功するのではないかと思い、出店を決断しました。

しかし、香港は非常に賃料が高く、家主の立場も強い。熊本県で店舗展開している当社も香港では無名です。物件紹介も現地企業を優先され、非常に苦労しました。やっとの思いで発見した物件さえも断られることが多く、なんとか1店舗と契約できた状態。しかし、契約から1カ月あまりで発生したのがSARS問題です。渡航禁

止令が発令され、日本からでは如何ともしがたい状況であったため断念せざるを得ず、最終的に数百万円の解約金を支払うこととなりました。

8 カ月後に再度物件探しに奔走しましたが、やはりよい物件を見つけることは出来ませんでした。肩を落とし、香港出店の自信もなくなっていた折、香港国際空港で不動産企業を営んでいる旧知の知人に偶然再会しました。その知人はオフィスビルを専門に扱っていたことから商業物件探しに際しあまりコンタクトをとっていませんでしたが、立ち話をするとちょうど1店舗空き物件があると紹介してくれました。その物件が現在の香港1号店です。しかも、それまでに視察した中で最も好物件であり、出店から7年経つ現在でも香港では売上高1番の店舗です。現地の人々に認知されるに従い、物件はそれまでよりも探しやすくなりました。

しかし、賃料はやはり高いです。1号店も現在家主が提示している金額は40坪65席で65万香港ドルもします。交渉を通じてもう少し価格を下げてもらおうつもりです。

よく周囲から耳にするのは、香港の回転寿司店で最初に手握りの寿司を提供したのは当社であること。当社が出店するまでは、寿司ロボットにより作成された寿司が主流でした。最初日本人を6名派遣しましたが、同数の日本人を雇用した店舗は存在せず、これが逆に香港では日本の本場の味と評価されたのでしょうか。現在も基本的には料理長と店長としてそれぞれ1名の日本人を駐在させるようにしています。

#### **Q. 日本人が駐在していると味付けは変わりますか。**

---

日本人が現地店舗のお飾りになってはいけません。せっかく駐在しているのだから高品質なサービスの提供を意識しています。また、我々日本人が母国の料理人が調理する飲食店に対して安堵するように、お客様も日本人がいたほうがよいと考えているのかもしれませんが。

#### **Q. 香港ではどのようにして知名度を高めましたか。**

---

有料のプロモーションは一切行いませんでした。私も出店当時は香港にいましたが、当初計画していた売上高予想を毎月上回っていました。それも10%どころではない数字で上回り、常に店舗には大行列が来ていました。

日本は20時を過ぎると客足は遠のきますが、香港では22時を過ぎても客足が途絶えることはありません。当社ターゲットは最初から香港人であり、無料情報誌には掲載しましたがテレビを活用したことはなく、クチコミ効果でしょう。

8時から24時まで休みのない状態が3~4カ月間続き、人材を増強するため日本からもスタッフを派遣しました。

**Q. 価格設定はどのように行いましたか。**

---

既に進出していた回転寿司チェーンの価格を参考にしました。しかし、円高の煽りを受け、当社も値上げせざるを得ませんでした。当社は「価値ある商材」の提供にこだわっており、他店が皆値下げを選択していた中、当社は出店以来一度も値下げをしていません。日本と同じレベルの品質を心掛けており、「日本に追いつけ追い越せ」の気概です。

香港ではVIP用の値下げや予約受付も当たり前のように行われていますが、それらも当社は一切実施していません。予約を受け付ければそのお客様用に事前に席を確保しなければならず、賃料の高い中で取れる選択肢ではないからです。

期間限定イベントを度々実施していますが、イベントに合わせてメニューを用意していたところ、当初の24品目から60品目にまで増加。ブランドを変えれば現在70品目にも及びます。香港のお客様にはこの点が支持されているのかもしれませんが、イベントが終了すると同時に新たなイベントを毎度企画していますが、香港では日本の流行に合わせた規格をリアルタイムにどんどん実施することが支持されるのかもしれませんが。

**Q. 香港でのメニュー開発はどのように行っていますか。**

---

皆でよく話し合いつつ、自身が実際に食べて美味しいと思ったものを提供していました。しかし、以前は頻繁に香港へ訪れていたものの、先代が急死してからは1カ月に2泊3日ほどの滞在です。電話では頻繁に連絡を取り合い、何をすればよいかを話し合っています。

ただし、日本で流行した「食べるラー油」が白身魚系に合うなど、日本の人気商品に関する情報提供等は行なったり、また旬の魚を日本から輸送したりしています。

**Q. 食材はどのように調達していますか。**

---

7~8割は日本から輸送しています。週2回は空輸し、他はコンテナ輸送です。しかし、最近の円高状況から現在は別案を検討中です。円高の影響を被り、数千万円単位でコストが変動します。以前はサーモンが日本からの輸送として最も多かったのですが、現在は味に問題ないことからノルウェー産に切り替えています。

なお、原則香港現地法人は日本の企業から調達しているため、支払いは円であり、円高の影響を受けます。当初1香港ドル約15円でしたが、現在では10円にまで円高が進んでおり食材調達費は以前よりも増えています。

#### **Q. 店舗設計について教えてください。**

---

現地日本人設計士にあらかじめイメージを伝えたためデザインと設計は希望通りに出来上がり、水が出ないといったトラブルは発生しませんでした。ただし、入居する建物の問題から断水した経験や水漏れ・トイレの詰りに対する対応の遅さは経験しました。1階から漏れる水のためキッチンで傘を差しながら調理したこともあったほどです。

最も印象深いのは、クリスマスで満席の際に炊飯器の故障によってお米を炊くことが出来なくなったことです。一人一人から電話番号を伺うと共に、お客様には一旦外へ出ていただいて再度来店して下さるようお願いしました。実際に食事中であったお客様や行列の中待っていただいていたお客様には大変失礼なことをしましたが、およそ1時間30分後に再度開店しようとした際には、皆様から応援の声をいただき感無量の思いでした。

#### **Q. 現地人材はどのように指導していますか。**

---

人材不足の問題は香港では常に付きまといまいます。香港人は「経験が自らのキャリアになる」と考えており、一つの職場で長く続けようとはしません。10分程度の遅刻であれば平然とします。日本とすべてにおいて感覚が異なるのです。このような諸々の問題に対応すべく、「1年間無遅刻無欠席のスタッフには数万円の賞与」を約束したところ、病欠も含めて無遅刻無欠席の者が著しく増加しました。

また、毎年10名ほどの現地人材を研修目的として日本へ招聘しています。実際には慰安旅行のように楽しみながら日本を肌で感じてもらうことが目的ですが、訪日すると現地人材の意識も変わるようです。

さらには、明確な昇級・給与体系を整備し、現地人材にも明示しました。フロアやキッチンごとに各ポジションの人材が、次に何を覚えるべきかも明示しました。厨房では料理長による技術指導も実施し、昇級システムの点数化も取り入れています。

当初は寿司店の多い都市であることから寿司店経験者を採用していました。しかし、経験者には他店ならではの癖があり、現在では素人のみを採用しています。

#### **Q. 今後の展望について教えてください。**

---

実を言えば、香港に出店する以前にニューヨークへ出店する話が挙がっており、図面作成やメニュー構成まで進んでいました。最終的に香港出店が先に決まり、ア

アメリカのパートナーが香港現地法人にも出資してくれることになりました。香港事業が一段落してから、ニューヨークへの出店を果たす予定でしたが、予想外に香港が多忙であり、そうこうしているうちに2店舗目の出店の話が出ました。アメリカのパートナーに相談したところ、そのパートナー自身が香港現地法人の株主でもあることからアメリカは一旦中止として香港に注力するよう配慮していただきました。

現在はアジアを初め 30 以上の国や地域から出店依頼を受けています。しかし、日本や香港からの遠隔操業では管理は困難です。熊本県に近い中国・広州からは頻繁に引き合いはあり、将来的には中国の大陸都市へも出店したいです。また、東南アジアも良いパートナーに恵まれたら出店して行きたいと考えています。

#### **Q. 今後海外進出を検討する企業の皆様にアドバイスをお願いします。**

安心・安全が必須条件である飲食店にとって、最も発生してはならない問題が食中毒です。国によって意識や対応は異なりますが、衛生問題には特に気を付けなければなりません。また、現地人材は自分たちの味付けに変えたりします。基本的な要素ですが、味付けと衛生の2点は重要です。出店前だけでなく、出店後もきちんと管理すること。当社も管理する際の苦労はいまだに味わっています。

さらに、日本人の多くは海外で騙されます。香港にいた自身であっても取引先や不動産に過去騙されたことがあり、今更になって以前支払った資金が不要であったと気付きます。アジアには「騙される者が愚か」という認識があり、騙す側にも罪悪感はないのでしょうか。売上金等の管理を含め、日本人は海外では気を付けたほうがよいと思います。